



**PLAN ESTRATÉGICO DEL CONSEJO
NACIONAL DE COOPERATIVAS,
CONACCOOP**

2018 - 2022



El presente documento contiene los elementos esenciales del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Cooperativas, CONACOOB, para el periodo 2018-2022. Ha sido elaborado por un equipo del CONACOOB y por el Lic. Martín Robles R. como facilitador, y por lo tanto su contenido es propiedad de esta organización cooperativa. Su reproducción y distribución solo podrá realizarse con la expresa autorización del CONACOOB.



Contenido

1. INTRODUCCIÓN:	1
1.1. Antecedentes y justificación:	1
1.2. Bases metodológicas:	2
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1. Punto de referencia	5
A. Organización del Movimiento Cooperativo:	5
B. Esquema de estructuración y relaciones del Movimiento Cooperativo	6
2.2. Insumos: investigación diagnóstica:	9
Actores claves:	13
3. MARCO ESTRATÉGICO	14
3.1 Visión, Misión, Valores, FODA:	14
3.1 Enunciados estratégicos	18
3.1.1 El enfoque central: Árbol de problemas	18
3.2. Objetivos.....	20
3.2.1 Objetivo Superior	20
3.2.2 Objetivos de Largo Plazo	20
3.3. Criterios de medición y evaluación	21
3.3.1. Indicador de impacto.....	21
3.3.2. Indicadores de cumplimiento	21
4. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS Y PLANES DE ACCIÓN	22
A. Perspectiva Estratégica General	22
B. Acciones estratégicas.....	24
C. CRONOGRAMA	30



PLAN ESTRATÉGICO DEL CONACCOOP 2018-2022

1. INTRODUCCIÓN:

1.1. Antecedentes y justificación:


El Consejo Nacional de Cooperativas, el CONACCOOP, cumplió en el 20 de febrero de 2018, cuarenta y cinco años de su creación. Según la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, Ley #4179 (reformada por la Ley #5185), el CONACCOOP es un organismo de delegados del sector Cooperativo, tiene personería jurídica propia con carácter de ente público no estatal.

Su función esencial es ser un ente de representación de las cooperativas, a partir de un proceso democrático en el que la participación de todas las cooperativas se inspira en el principio de igualdad.

En esa misma Ley destacan dos aspectos para el accionar del CONACCOOP: el primero el financiamiento de su operación, que se da hasta con el 2% de los excedentes líquidos de las cooperativas al cierre de cada ejercicio económico y; segundo, nombrar a cuatro representantes ante la Junta Directiva del INFOCOOP, vigilar la acción de esos delegados y dar normas generales de la política que deben seguir dentro de esa Junta Directiva. El INFOCOOP es una institución pública de desarrollo Cooperativo creada para fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos sus ámbitos.

Con la creación del CONACCOOP, se viene a fortalecer toda una estructura del Movimiento Cooperativo Costarricense que este año cumple setenta y cinco años desde que se creó la primera cooperativa en el año 1943. Dicha estructura incluye la integración de las cooperativas en sectores de la economía y en regiones en todo el país.

Dentro de sus funciones que le establece la Ley al CONACCOOP, le corresponde realizar los Congresos Cooperativos, instrumento creado para orientar y guiar mediante un marco estratégico, las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo en el Movimiento Cooperativo. En el cumplimiento de esa función, el CONACCOOP participa activamente de los procesos internacionales, nacionales, locales y Cooperativos, en los cuales se brindan insumos y herramientas para alimentar su accionar.



Algunos de esos procesos son actuales y de proyección a corto y mediano plazos: el Plan de la Década Cooperativa de la ACI; los Foros, Seminarios y otros eventos a nivel internacional; el Plan Nacional de Desarrollo del país; los Foros, Seminarios y otros eventos nacionales; las actividades y eventos que se realizan en los diferentes territorios del país; las distintas actividades de análisis realizadas a lo interno del Movimiento Cooperativo como son el Congreso Nacional Cooperativo que se realiza cada cuatro años, o la construcción de Agendas Cooperativas Nacionales.

El Congreso Cooperativo es por excelencia un foro amplio de análisis de los principales temas estratégicos de interés para el Movimiento Cooperativo, e implica la toma de decisiones traducidas en Acuerdos y Resoluciones emanadas de los Sectores, las Regiones y de la Plenaria, que es propiamente el Congreso Cooperativo. Se parte de la premisa de que los representantes de las cooperativas que participan en el proceso, poseen un conocimiento conjunto, de tal manera que la suma de esos conocimientos hace que la construcción colectiva posibilite avanzar en el logro de los objetivos del Congreso.

El CONACOOB celebró el XIII Congreso Nacional Cooperativo, a finales del 2014 y es el último que se ha llevado a cabo. Los resultados, producto del análisis y aportes de la base cooperativa, están plasmados en documentos y agendas y han sido objeto de seguimiento en su cumplimiento por parte de los responsables dentro de la estructura del cooperativismo.

De ese entorno, el CONACOOB obtiene parte de los insumos para redefinir su Plan Estratégico para el período 2018-2022. Se trata de una redefinición, ya que su Plan Estratégico actual venció en el año 2016. La otra parte, se deriva de un proceso metodológico altamente participativo e investigativo con personas líderes-dirigentes representantes de las cooperativas en el Directorio y la Administración del CONACOOB.

1.2. Bases metodológicas:

La metodología empleada consistió primero, en la investigación en una serie de documentos que, por su actualidad y pertinencia, son fuente de insumos para el sector Cooperativo. Ello permitió tener una clara comprensión del entorno nacional y Cooperativo. Segundo, la coordinación y ejecución de procesos participativos utilizando instrumentos para lograr el desarrollo de las capacidades de análisis de las personas que participaron de los talleres, con el propósito de que diseñaran e implementaran su propia estrategia institucional y a la vez, construyeran una visión compartida que integre y dirija los recursos hacia el logro de los objetivos definidos.

El objetivo general que se busca con la metodología, es diseñar, elaborar y formular un Plan Estratégico viable y motivador para el CONACOOB para el período 2018-2022.

Insumos:

La investigación diagnóstica se realizó consultando siete tipos de documentos:



Los insumos generados se presentan más adelante en este documento.

Participantes:

El Directorio del CONACOOOP definió una Comisión Especial para el proceso del Plan Estratégico:

- Mario Robinson Davy, miembro del Directorio
- Gilda O. González P., miembro del Directorio
- Luis Corella Víquez, Secretario Ejecutivo
- Jonathan Brenes Q., Administración del CONACOOOP


Adicionalmente se integraron en los talleres, algunas personas funcionarias de la administración del CONACOOOP:

- Elizabeth Meléndez O.
- Roy D. Rodríguez Z.
- Francia Borowy S.

Los productos, conforme se fueron generando, se compartieron y enriquecieron con la participación del personal del CONACOOOP.

Como facilitador general: Martín B. Robles R.

Productos:

- 
- Capacitación a participantes
 - Análisis FODA
 - Definición de MISIÓN
 - Definición de VISIÓN
 - Definición de Valores
 - Definición del Árbol de problemas
 - Definición de Objetivos estratégicos
 - Definición de planes de acción
 - Cronograma de actividades
 - Documento Plan Estratégico 2018-2022

El presente documento contiene los elementos esenciales del Plan Estratégico del CONACOOOP para el periodo 2018-2022.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Punto de referencia

A. Organización del Movimiento Cooperativo:


El Movimiento Cooperativo está conformado por los siguientes organismos Cooperativos, según el siguiente esquema:



Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP)

El CONACOOOP es un organismo de delegados del sector Cooperativo, tiene personería jurídica propia con carácter de ente público no estatal., según lo establece la Ley #4179 (reformada por la Ley #5185), es el organismo encargado de la representación y defensa del Cooperativismo en Costa Rica.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)



El INFOCOOP es una entidad pública que tiene como Misión el fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica. Para ello el Estado le confirió las funciones de fomentar, promover, financiar, apoyar y divulgar el cooperativismo en todos los niveles.

Existen también organismos especializados que apoyan el desarrollo el cooperativismo, estos son:

Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA)

La CPCA es el organismo de representación, coordinación y asesoría del sector de cooperativas de Autogestión. Para ello se le ha conferido la facultad de definir las políticas requeridas en procura de obtener la capacitación, la asistencia para las cooperativas de autogestión.

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, R.L. (CENECOOP, R.L.)

El CENECOOP, R.L. es un organismo auxiliar del Movimiento Cooperativo, que tiene como objetivos la prestación de servicios de educación y capacitación orientados al mejoramiento de la gestión social y empresarial de las cooperativas del país.

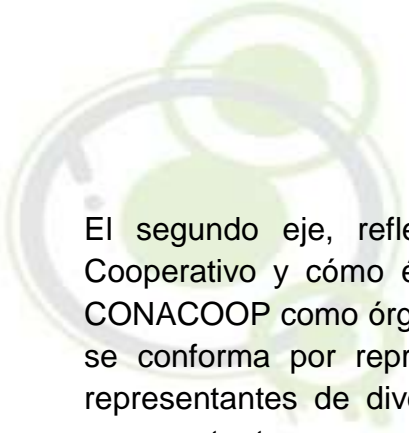
A nivel regional y sectorial, existen organismos Cooperativos definidos como Uniones regionales y nacionales, así como Federaciones sectoriales de cooperativas, que se crean y operan para representar, defender y desarrollar territorios y sectores.

Adicionalmente, las cooperativas pueden constituir los Consorcios Cooperativos para desarrollar negocios como el de electrificación, o multisectoriales para prestar servicios en forma conjunta.

B. Esquema de estructuración y relaciones del Movimiento Cooperativo

Los organismos del Movimiento Cooperativo se interrelacionan en un esquema institucional cuyos ligámenes se establecen precisamente por el carácter de integración de representantes del Movimiento en dos instancias: un área relacionada con las instituciones estatales y otra área referente al Movimiento Cooperativo propiamente dicha.

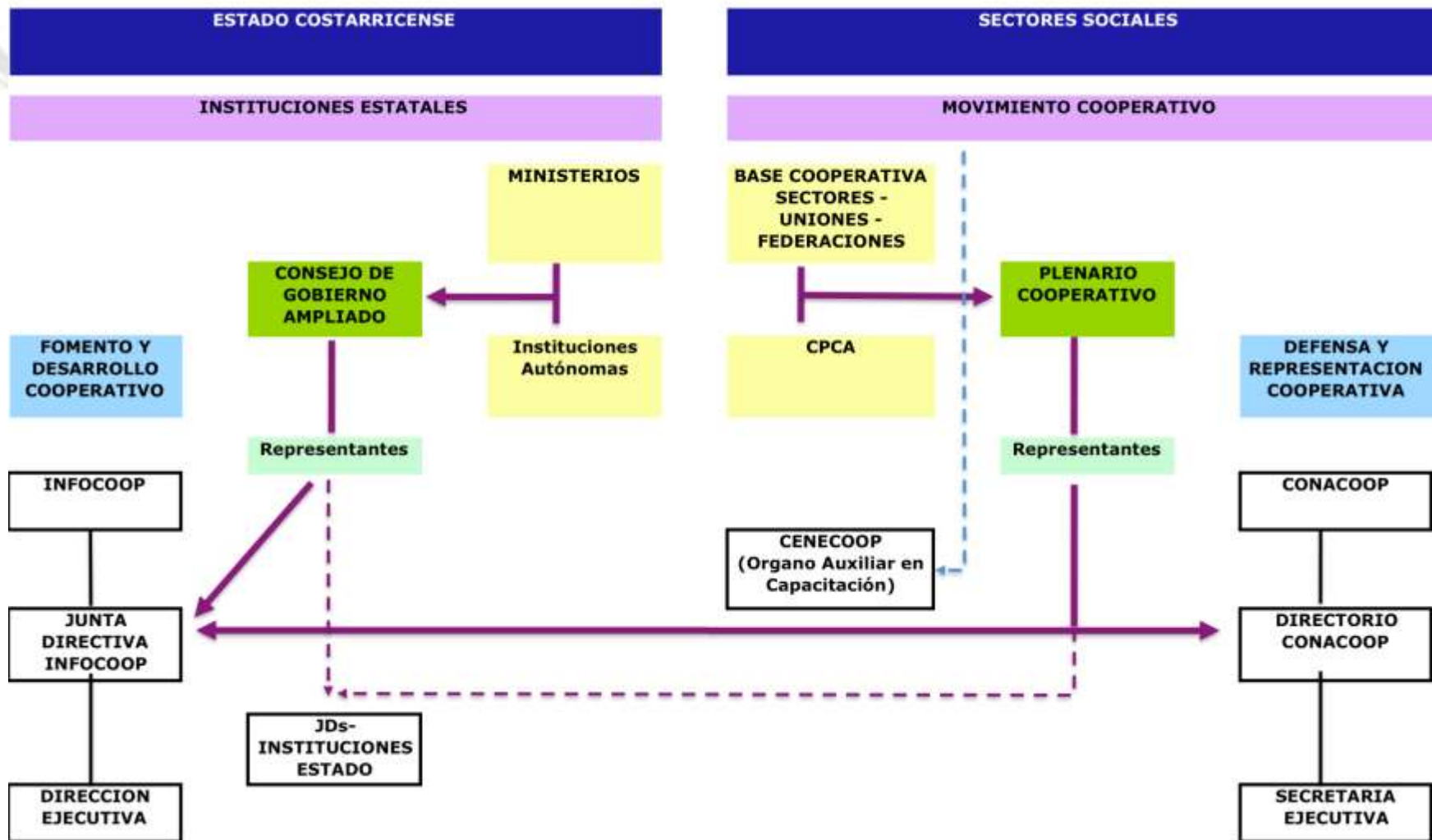
En el primer eje actúan las instituciones públicas del Estado Costarricense, donde aparece el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo como entidad responsable del desarrollo y fomento Cooperativo. El sector Cooperativo como tal, se integra a este eje por medio de la incorporación de representantes Cooperativos en las Juntas Directivas de instituciones públicas, entre las que se incluye la Junta Directiva del INFOCOOP.



El segundo eje, refleja los diversos órganos de representación del Movimiento Cooperativo y cómo éstos se integran en diversas instancias. Aquí se configura el CONACOOOP como órgano de representación y defensa del movimiento, cuyo Directorio se conforma por representantes del Plenario Cooperativo, el cual es la suma de representantes de diversos sectores del movimiento, de cuyo seno se escogen los representantes para diferentes instituciones públicas (Juntas Directivas) incluido el INFOCOOP.

El esquema de estructuración y relaciones se muestra de manera gráfica seguidamente:

ORGANIZACIÓN DEL MOVIMIENTO Y SECTORES COOPERATIVOS





2.2. Insumos: investigación diagnóstica:

La investigación diagnóstica realizada en el entorno Cooperativo, aporta los siguientes insumos para la elaboración del Plan Estratégico del CONACCOOP:

I. El Plan para una Década Cooperativa con una visión al 2020, destaca cinco ejes en los que deben apoyarse los movimientos Cooperativos para su desarrollo:

- ✓ **Participación:** Elevar a un nuevo nivel la participación de la membresía y en el sistema de gestión.
- ✓ **Sostenibilidad:** Posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad.
- ✓ **Identidad:** Construir el mensaje cooperativo y definir la identidad de las cooperativas.
- ✓ **Marco Jurídico:** Apoyar el crecimiento cooperativo
- ✓ **Capital:** Obtener capital fiable al mismo tiempo que se garantice el control de parte de las personas asociadas.

II. En el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de la República con vencimiento 2018, propone una alianza por la producción y el empleo, en la cual las organizaciones de la Economía Social, donde destacan las cooperativas, están llamadas a desempeñar un papel relevante.

III. El XIII Congreso Nacional Cooperativo, 2014, define cuatro ejes para el desarrollo del cooperativismo costarricense:

- ✓ **Participación:** Integración y liderazgo; Integración generacional; Equidad de Género.
- ✓ **Identidad:** Imagen del modelo; Mensaje la persona asociada, Educación y capacitación.
- ✓ **Sostenibilidad:** Desarrollo empresarial; Marco jurídico; Capital.
- ✓ **Eje transversal:** Productividad y empleo.

IV. La Agenda Cooperativa del CONACCOOP 2015-2018, centra su accionar en tres ejes estratégicos:

- ✓ Fortalecimiento Institucional.
- ✓ Agenda de Desarrollo Sostenible.
- ✓ Identidad Cooperativa.

V. El Plan de Fomento y Capitalización, derivado de la Agenda Cooperativa, pone su énfasis en tres componentes:

- ✓ Apalancamiento del INFOCOOP.
- ✓ Capitalización del Sector Agroindustrial.
- ✓ Estrategia de Fomento Cooperativo.

VI. El Índice de Progreso Social, el IPS, desarrollado y aplicado en doce cantones del país, cuantifica y analiza el desarrollo social en esos territorios con gran participación cooperativa, basándose en tres variables:

- ✓ Necesidades humanas básicas.
- ✓ Fundamentos del bienestar.
- ✓ Oportunidades.

Uno de los principales insumos es tomado del Censo Cooperativo 2012 y de la serie histórica de esos censos. La evolución y situación actual de las cooperativas durante los últimos años, se describe a continuación:

Crecimiento y Desarrollo

El Movimiento Cooperativo Costarricense muestra una tendencia creciente y sostenida, si se mide desde la variable del número de las personas asociadas. Así se observa en el siguiente gráfico que presenta los datos censales de los últimos cincuenta años:



El número de cooperativas también muestra una tendencia creciente en los últimos doce años, aunque el número actual es similar al de 1993:

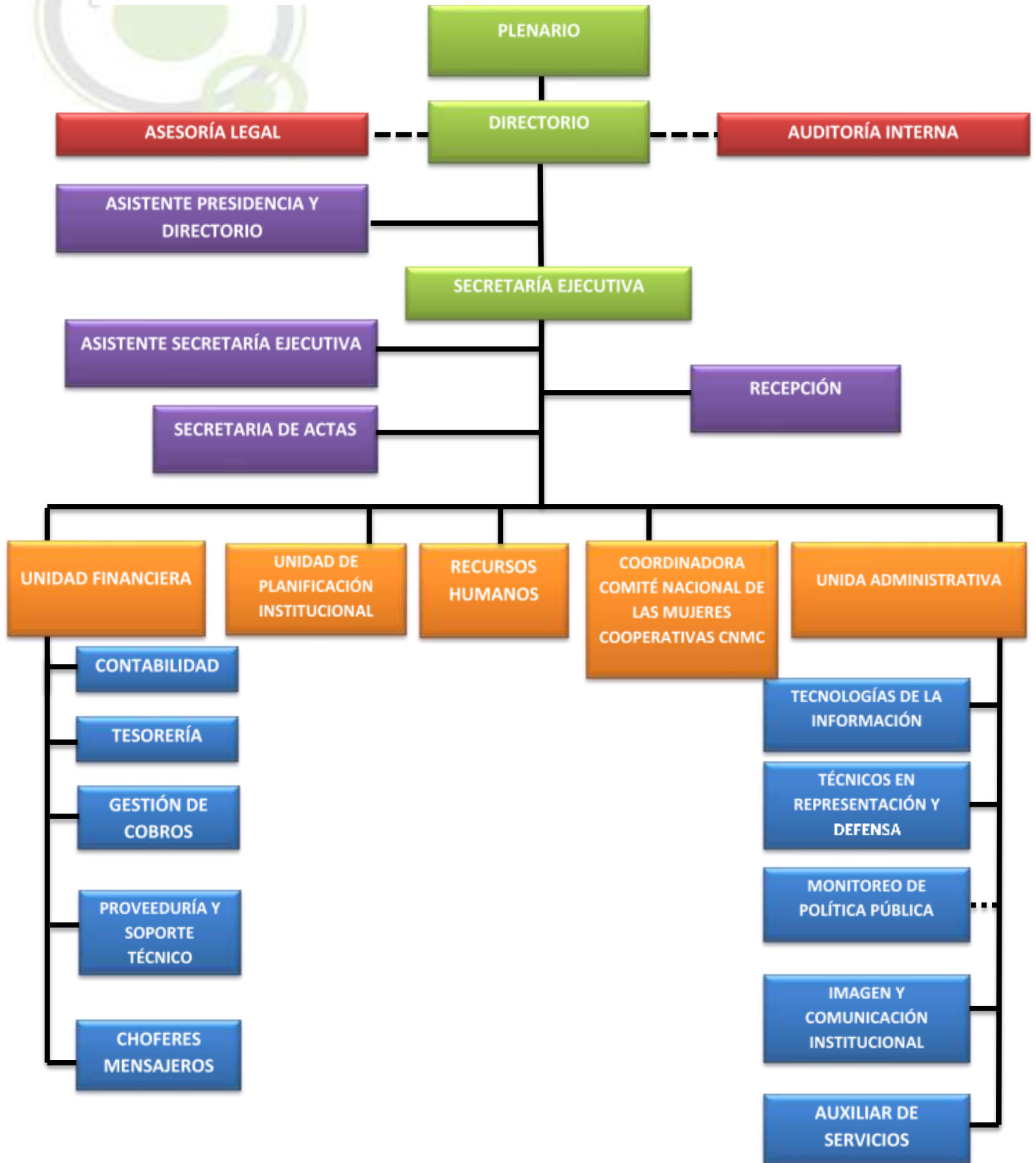


En la distribución de cooperativas según el modelo, destaca el Tradicional representando el 63%:



Otro insumo importante a considerar en el análisis y establecimiento de la estrategia del CONACOOOP, es su organización interna, la cual está establecida en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA GENERAL DEL CONACOOOP





Actores claves:

ACTOR CLAVE	PRIORIDAD E INDICACIÓN ESTRATÉGICA
✓ GOBIERNO	Alta – Fortalecer coordinación
✓ INFOCOOP	Alta – Fortalecer relaciones
✓ CENECOOP	Alta – Fortalecer relaciones
✓ Sistema Bancario Nacional (Banco Popular)	Alta – Proponer solicitudes de financiamiento
✓ Uniones y Federaciones, CPCA	Alta – Fortalecer y Mantener coordinación
✓ Otros Sectores Cooperativos	Alta – Fortalecer relaciones
✓ CCC-CA	Media – Establecer lazos de cooperación
✓ ACI y Agencias de Cooperación	Media – Proponer acciones de cooperación

3. MARCO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es el proceso formal de planificación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos y metas organizacionales. Es un proceso continuo, dinámico y flexible. Refleja la realidad de la institución y su ambiente. Identifica la identidad de la organización, (misión, visión, valores y creencias, principios). Evalúa el ambiente externo y el ambiente interno. Define las estrategias de la organización, el análisis de alternativas y la definición de rumbo, así como las acciones para alcanzar los resultados u objetivos propuestos. La planificación estratégica integra la misión, los valores, y las políticas generales, así como objetivos, programas y proyectos en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos.

La planificación estratégica se apoya y se construye en los valores de la organización cooperativa, aquellos que forman parte de su quehacer y que son requisito de los integrantes de la organización.

3.1 Visión, Misión, Valores, FODA:

La Visión de la organización define la imagen que se aspira proyectar a futuro, marca el camino a seguir para alcanzar lo deseado. Constituye una situación ideal o mejor que se espera construir a futuro. Una visión define y concreta las metas, permitiendo visualizar anticipadamente la imagen exacta deseada.

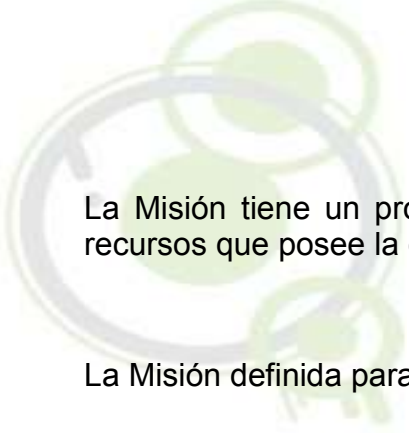
La Visión se caracteriza por ser: a) Suficientemente ambiciosa para poder inspirar y suficientemente realista para poder lograrse; b) Compartida por todos los involucrados; c) La elaboración de la visión se facilita al responder a preguntas como: ¿A qué aspiramos? ¿Cómo queremos ser? ¿Qué imagen queremos proyectar?

La Visión definida para el CONACOOOP es la siguiente:

VISIÓN

Ser el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.

La Misión concreta la razón de ser de la Organización, en concordancia con sus valores. La Misión se caracteriza por ser: inspiradora, de fácil comprensión, trascendente o duradera y es producto del trabajo de grupo. La elaboración de la misión se facilita al responder a preguntas como: ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?



La Misión tiene un propósito que se concreta a través o por medio de una serie de recursos que posee la organización.

La Misión definida para el CONACCOOP es la siguiente:

MISIÓN

Somos el organismo cúpula por excelencia del Movimiento Cooperativo Costarricense que impulsa el desarrollo Cooperativo a través de la representación, la gestión política, social y económica, con un recurso humano calificado y comprometido.

Los valores identificados y definidos para el CONACCOOP son los siguientes:

- COMPROMISO
- TRANSPARENCIA
- DEMOCRACIA
- PARTICIPACIÓN
- IDENTIDAD
- SOLIDARIDAD
- EQUIDAD
- EFICIENCIA

El conocimiento interno de la organización, además del conocimiento externo, es fundamental para proyectar el accionar estratégico de la misma. En ese sentido se realiza el análisis de Fortalezas, Debilidades (internas), Oportunidades y Amenazas (externas) conocido como FODA.

Del mismo se concluye que el CONACCOOP presenta las características propias de una institución madura que ha acumulado experiencia a la vez que desgastes importantes. Vive una coyuntura que le representa oportunidades y amenazas que debe aprovechar y cuidar. El siguiente es el resumen del análisis FODA realizado al CONACCOOP:



FORTALEZAS

- Recursos financieros
- Experiencia acumulada
- Dirigencia cooperativa comprometida
- Recurso humano calificado
- Marco Legal
- Representatividad
- Identidad cooperativa (principios y valores)
- Capacidad de mandato legal para las cooperativas
- Organismo democrático



DEBILIDADES

- Escasa Reglamentación
- Dirigencia cooperativa dividida
- Deficientes interrelaciones con organismos nacionales cooperativos.
- No contar con instalaciones propias.
- Crisis de credibilidad
- Imagen deteriorada.
- Incertidumbre política.
- Estar a la defensiva permanentemente.



OPORTUNIDADES

- Unificación de grandes temas cooperativos, en la base y dirigencia cooperativa.
- Posibilidad de replicar el accionar de empresas cooperativas exitosas.
- Mejora de la imagen a nivel nacional.
- Posibilidad de mejores relaciones con las uniones y federaciones.
- Crecimiento estructural del CONACOOB
- Mayor presencia en las cooperativas



AMENAZAS

- Políticas contrarias al Movimiento Cooperativo.
- Continuación de la Intervención del INFOCOOP.
- Gobierno contra el Movimiento Cooperativo
- Recortes de los recursos financieros de la institución.
- Desastres naturales
- Lucha de poderes internos o externos en el cooperativismo.
- Deterioro de la economía
- Contracción de los Movimientos Sociales en Costa Rica

3.1 Enunciados estratégicos

3.1.1 El enfoque central: Árbol de problemas

CAUSAS: ÁREAS DE MEJORA

- 1. Escasa credibilidad**
 - 1.1. Actores políticos en movimiento cooperativo**
 - 1.2. División interna**
 - 1.3. Alto porcentaje de cooperativas no cumplen con la Ley, en cuanto al pago de las cargas parafiscales**
 - 1.4. Deficientes interrelaciones con organismos Cooperativos**
- 2. Imagen y posicionamiento**
 - 2.1. Poca presencia del CONACOOOP en las cooperativas y organismos Cooperativos**
 - 2.2. Débil programa de promoción como organismo de representación y defensa**
 - 2.3. Limitada comunicación externa (hacia las cooperativas y otros actores claves)**
 - 2.4. Acción reactiva más que proactiva**
- 3. Débil identidad**
 - 3.1. Escasez de diálogo**
 - 3.2. Poca aplicación de los principios y valores Cooperativos**
- 4. Debilitamiento en el crecimiento y desarrollo de las empresas cooperativas**
 - 4.1. Contracción en el cooperativismo**
 - 4.2. Pocos instrumentos para el desarrollo del modelo Cooperativo**
- 5. Fortalecimiento institucional**
 - 5.1. Redefinición de programas para alcanzar la Misión del CONACOOOP**
 - 5.2. Organización interna del CONACOOOP desfasado con los programas y presupuestos.**



ENFOQUE CENTRAL

No nos reflejamos como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.

EFFECTOS

- 1. Deslegitimación como organismo de representación y defensa***
- 2. Se invisibiliza y desconoce la gestión del CONACOOOP***
- 3. Procesos democráticos Cooperativos cada vez más complejos***
- 4. Escaso desarrollo del cooperativismo en el país.***
- 5. Necesaria redefinición de programas y estructura orgánica dentro del CONACOOOP***

3.2. Objetivos

Seguidamente los objetivos del Plan Estratégico.

3.2.1 Objetivo Superior

OBJETIVO SUPERIOR

Consolidar al CONACCOOP como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.

3.2.2 Objetivos de Largo Plazo

Objetivos del Plan Estratégico

- 1. Escasa credibilidad: Recuperar la credibilidad que le permita al CONACCOOP ser el interlocutor válido con los diferentes sectores sociales y el Gobierno, así como, instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación.***
- 2. Imagen y posicionamiento: Posicionar y visibilizar en las cooperativas y en los organismos Cooperativos, una imagen clara del CONACCOOP como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores.***
- 3. Débil identidad: Vitalizar los procesos democráticos y la práctica de los principios y valores Cooperativos.***
- 4. Desarrollo Cooperativo: Propiciar el desarrollo Cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen el cooperativismo.***
- 5. Fortalecimiento Institucional: Implementar una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda el CONACCOOP.***

3.3. Criterios de medición y evaluación

3.3.1. Indicador de impacto

INDICADOR DE IMPACTO

Grado en que el CONACCOOP se consolida como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.

3.3.2. Indicadores de cumplimiento

INDICADORES

- 1** Decisiones y acciones tomadas y ejecutadas que permitan al CONACCOOP recuperar la credibilidad para ser el interlocutor válido de los diferentes sectores sociales y el Gobierno, así como, el instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación en el Movimiento Cooperativo.
- 2** Acciones tomadas y ejecutadas que posicionen la imagen del CONACCOOP como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores
- 3** Decisiones y acciones tomadas y ejecutadas en el CONACCOOP que vitalicen los procesos democráticos de los principios y valores Cooperativos.
- 4** Decisiones tomadas y ejecutadas que propicien desde el CONACCOOP el desarrollo Cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen el Cooperativo.
- 5** Estudios realizados, decisiones y acciones ejecutadas para la implementación en el CONACCOOP de una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda la nueva estrategia del CONACCOOP

4. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS Y PLANES DE ACCIÓN

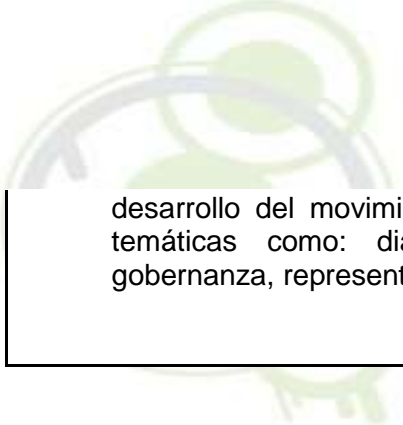
A. Perspectiva Estratégica General

OBJETIVO SUPERIOR: Lograr consolidarse como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.		INDICADOR DE IMPACTO: Grado en que el CONACOOOP se consolida como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES	
		INICIO	FINAL		
1 Recuperar la credibilidad que le permita al CONACOOOP ser el interlocutor válido de los diferentes sectores sociales y el Gobierno, e instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Tomadas las decisiones y realizadas las acciones que permitan al CONACOOOP recuperar la credibilidad para ser el interlocutor válido de los diferentes sectores sociales y el Gobierno, así como, instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación.	
2 Posicionar y visibilizar en las cooperativas y en los organismos Cooperativos, una imagen clara del CONACOOOP como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Ejecutadas las acciones que permitan al CONACOOOP posicionar su imagen como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores	
3 Vitalizar los procesos democráticos y la práctica de los principios y valores Cooperativos.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Tomadas las decisiones y realizadas las acciones que le permitan al CONACOOOP propiciar la vivencia de los principios y valores Cooperativos y el diálogo, de tal manera que se vitalicen los procesos democráticos.	

OBJETIVO SUPERIOR: Lograr consolidarse como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.		INDICADOR DE IMPACTO: Grado en que el CONACOOOP se consolida como el organismo público no estatal de representación y defensa del Movimiento Cooperativo Costarricense y sus principios y valores.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
4 Propiciar el desarrollo Cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen Cooperativo.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Tomadas las decisiones y ejecutadas las acciones que le permitan al CONACOOOP propiciar el desarrollo Cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen Cooperativo.
5 Implementar una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda el CONACOOOP.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Junio 2018	Realizados los estudios y aplicadas las decisiones y acciones que le permitan al CONACOOOP contar con una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda la nueva estrategia del CONACOOOP.

B. Acciones estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:	Recuperar la credibilidad que le permita al CONACOOOP ser el interlocutor válido con los diferentes sectores sociales y el Gobierno, así como el instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
1.1. Actores políticos en movimiento cooperativo: Diseñar y ejecutar un plan de actividades a nivel nacional, sectorial y regional, que contemple temáticas como: diálogo, unificación de criterios, consensos, gobierno cooperativo, desarrollo, financiamiento, capacitación y mensajes cooperativos.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Diseñado y ejecutado el plan de actividades
1.2. División interna: Diseñar y ejecutar un plan de actividades que contemple temáticas como trabajo en equipo, diálogo y agendas temáticas, tendente a lograr acuerdos que unan al cooperativismo.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Diseñado y ejecutado el plan de actividades
1.3. Alto porcentaje de cooperativas no cumplen con la Ley, en cuanto al pago de las cargas parafiscales: Diseñar y ejecutar un plan de acercamiento y de visitas a las cooperativas y organismos cooperativos para mejorar la gestión de cobro de las cargas parafiscales y dar a conocer la labor del CONACOOOP.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Diseñado y ejecutado el plan de actividades y el porcentaje de impacto en la recaudación de las cargas parafiscales.
1.4. Deficientes interrelaciones con organismos cooperativos: Diseñar y ejecutar un plan de actividades y visitas a los organismos cooperativos nacionales y regionales, tendentes a buscar un alineamiento de las políticas para el	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2019	Diseñado y ejecutado el plan de actividades



desarrollo del movimiento cooperativo, con temáticas como: diálogo, comunicación, gobernanza, representación y defensa.			
---	--	--	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:	Posicionar y visibilizar en las cooperativas y en los organismos cooperativos, una imagen clara del CONACOOOP como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA: acompañar las acciones estratégicas del Objetivo Estratégico 1	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
2.1. Poca presencia en las cooperativas y organismos cooperativos: Diseñar y ejecutar un plan de actividades para incrementar la presencia del CONACOOOP, en los organismos cooperativos y cooperativas de base: visitas, visibilizar las acciones.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Diseñado y ejecutado el plan de actividades con al menos una actividad de divulgación por mes a partir de junio 2018
2.2. Débil programa de promoción como organismo de representación y defensa: Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo, comunicación e imagen para el CONACOOOP, destacando su Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos, logros y acciones.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Diseñada y ejecutada la estrategia de mercadeo y comunicación.
2.3. Acción reactiva más que proactiva: Definir e implementar una política desde el CONACOOOP activa de visitas, presencia y acompañamiento a las cooperativas, basadas en la redacción agendas estratégicas, con temáticas nacionales y del movimiento cooperativo.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Definida e implementada la política activa de visitas, presencia y acompañamiento a cooperativas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:	Vitalizar los procesos democráticos y la práctica de los principios y valores Cooperativos.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
3.1. Escasez de diálogo: Definir como política el diálogo permanente con los actores cooperativos y sociales en todas las actividades.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Definida e integrada la política de diálogo.
3.2. Poca aplicación de los principios y valores cooperativos: Definir como política la vivencia de los principios y valores cooperativos en todas las actividades, desarrollando, una cultura basada en los mismos.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Abril 2022	Definida e integrada la política de vivencia de los valores y principios cooperativos con los actores cooperativos en todas las actividades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:	Propiciar el desarrollo cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen el cooperativismo.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
<p>4.1. Contracción en el cooperativismo: Analizar, estudiar y tomar las decisiones necesarias para reactivar el desarrollo del sector cooperativo, junto con el INFOCOOP, que generen proyectos de impacto nacional, regional y sectorial, y en temas acordes con las prioridades del país.</p>	<p>Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP</p>	<p>Abril 2018</p>	<p>Abril 2019</p>	<p>Realizados los análisis y los estudios y tomadas las decisiones pertinentes</p>
<p>4.2. Instrumentos débiles para el desarrollo del modelo cooperativo: Mejorar y crear los instrumentos necesarios para el desarrollo del modelo cooperativo, que contemple temáticas como: innovación, sostenibilidad, generación de empleo, infraestructura, recurso hídrico, entre otros.</p>	<p>Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP</p>	<p>Abril 2018</p>	<p>Abril 2019</p>	<p>Definidas las políticas públicas para crear los instrumentos para el desarrollo del modelo cooperativo</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:	Implementar una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda el CONACOOOP.			
ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA		INDICADORES
		INICIO	FINAL	
5.1. Programas desactualizados para alcanzar la Misión del CONACOOOP: Redefinir los programas del PAO y el presupuesto del CONACOOOP, según los lineamientos emanados del Plan Estratégico 2018-2022	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Junio 2018	Elaborada y aprobada la propuesta de redefinición del PAO y presupuesto del CONACOOOP
5.2. Organización interna desfasada del CONACOOOP. Redefinir el organigrama interno del CONACOOOP para adaptarlo a los nuevos lineamientos del Plan Estratégico 2018-2022.	Directorio y Secretaría Ejecutiva del CONACOOOP	Abril 2018	Junio 2018	Elaborada y aprobada la propuesta de la estructura organizacional del CONACOOOP

C. CRONOGRAMA

ACCIONES	2018				2019				2020				2021				2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Recuperar la credibilidad que le permita al CONACOOOP ser el interlocutor válido de los diferentes sectores sociales y el Gobierno, así como el instrumento de diálogo, unión, comunicación y motivación.																				
1.1. Diseñar y ejecutar un plan de actividades a nivel nacional, sectorial y regional, que contemple temáticas como: diálogo, unificación de criterios, consensos, gobierno cooperativo, desarrollo, financiamiento, capacitación y mensajes cooperativos.																				
1.2. Diseñar y ejecutar un plan de actividades que contemple temáticas como trabajo en equipo, diálogo y agendas temáticas, tendente a lograr acuerdos que unan al cooperativismo.																				
1.3. Diseñar y ejecutar un plan de acercamiento y de visitas a las cooperativas y organismos cooperativos para mejorar la gestión de cobro de las cargas parafiscales y dar a conocer la labor del CONACOOOP.																				
1.4. Diseñar y ejecutar un plan de actividades y visitas a los organismos cooperativos nacionales y regionales, tendentes a buscar un alineamiento de las políticas para el desarrollo del movimiento cooperativo, con temáticas como: diálogo, comunicación, gobernanza, representación y defensa.																				
2. Posicionar y visibilizar en las cooperativas y en los organismos cooperativos, una imagen clara del CONACOOOP como organismo de representación y defensa del sector y de sus principios y valores.																				
2.1. Diseñar y ejecutar un plan de actividades para incrementar la presencia del CONACOOOP, en los organismos cooperativos y cooperativas de base: visitas, visibilizar las acciones.																				
2.2. Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo, comunicación e imagen para el CONACOOOP, destacando su Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos, logros y acciones.																				
2.3. Definir e implementar una política activa de visitas, presencia y acompañamiento a las cooperativas, basadas en agendas estratégicas, con temáticas nacionales y del movimiento cooperativo.																				

ACCIONES	2018				2019				2020				2021				2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Propiciar la vivencia de los principios y valores cooperativos y el diálogo, de tal manera que se vitalicen los procesos democráticos.																				
3.1. Definir como política el diálogo permanente con los actores cooperativos y sociales en todas las actividades.																				
3.2. Definir como política la aplicación de los principios y valores cooperativos en todas las actividades, desarrollando, una cultura basada en los mismos.																				
4. Propiciar el desarrollo cooperativo generando política pública para fortalecer el INFOCOOP y promover nuevas propuestas de impacto que impulsen el cooperativismo.																				
4.1. Analizar, estudiar y tomar las decisiones necesarias para reactivar el desarrollo del sector cooperativo, junto con el INFOCOOP, que generen proyectos de impacto nacional, regional y sectorial, y en temas acordes con las prioridades del país.																				
4.2. Mejorar y crear los instrumentos necesarios para el desarrollo del modelo cooperativo, que contemple temáticas como: innovación, sostenibilidad, generación de empleo, infraestructura, recurso hídrico, entre otros.																				
5. Implementar una organización administrativa que articule los programas y presupuestos que demanda el CONACOOOP.																				
5.1. Redefinir los programas del PAO y el presupuesto del CONACOOOP, según los lineamientos emanados del Plan Estratégico 2018-2022																				
5.2. Redefinir el organigrama interno del CONACOOOP para adaptarlo a los nuevos lineamientos del Plan Estratégico 2018-2022.																				